

## TEMA 47

### **LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN. ORGANIGRAMAS Y DEPARTAMENTACIÓN. ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS. NUEVAS TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN.**

#### 0. INTRODUCCIÓN

#### 1. LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN

##### 1.1. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

##### 1.2. ORGANIZACIÓN FORMAL

#### 2. ORGANIGRAMAS Y DEPARTAMENTACIÓN

##### 2.1. DEPARTAMENTACIÓN

##### 2.2. ORGANIGRAMAS

#### 3. ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

#### 4. NUEVAS TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN

#### 5. CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

## 0. INTRODUCCIÓN

La organización es un mecanismo o estructura que hace posible que los seres vivos trabajen conjuntamente de forma eficaz. La evolución de todas las formas de vida y de la sociedad demuestra la necesidad de la organización.

Cualquier actividad desarrollada en común precisa de una organización previa para poder realizarla. Las personas pertenecientes a una organización necesitan saber cuál es su misión y su autoridad y dónde comenza y termina la de los demás.

Puede decirse, por consiguiente, que la organización es el resultado de dividir el trabajo total de la empresa, en unos diversos conjuntos de tareas, pero manteniendo al mismo tiempo la coordinación de las mismas.

## 1. LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN

La organización es un mecanismo o estructura que hace posible que los seres vivos trabajen conjuntamente de forma eficaz. La evolución de todas las formas de vida y de la sociedad demuestra la necesidad de la organización.

Cualquier actividad desarrollada en común precisa de una organización previa para poder realizarla. Las personas pertenecientes a una organización necesitan saber cuál es su misión y su autoridad y dónde comienza y termina la de los demás.

Vamos a estudiar la **organización** que precisa toda empresa para poder desarrollar su actividad. Sin organización no existe la empresa.

<b>LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN</b>	
El concepto de organización conlleva	<ul style="list-style-type: none"><li>- definir y clarificar la actividad que se va a desarrollar</li><li>- diseñar la estructura de la organización</li><li>- dividir el trabajo</li><li>- señalar quiénes son los directivos responsables de los diferentes grupos</li><li>- establecer y clarificar unas relaciones lógicas</li></ul>

Principios de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- unidad de objetivo</li> <li>- principio de delegación</li> <li>- principio jerárquico</li> <li>- alcance del control</li> <li>- unidad de mando</li> </ul>
La organización formal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- debe ser reflexiva</li> <li>- define los límites de las actividades de los individuos</li> <li>- se lleva a cabo mediante normas establecidas</li> </ul>
Principales tipos de departamentación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 departamentación funcional</li> <li>2 departamentación geográfica</li> <li>3 departamentación por productos o servicios</li> <li>4 departamentación por clientes o por canales de distribución</li> <li>5 departamentación por procesos o maquinaria</li> </ol>
Los organigramas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- deben cumplir unas características y requisitos</li> <li>- ofrecen unas ventajas</li> <li>- presentan también inconvenientes</li> </ul>
Los organigramas se clasifican	<ul style="list-style-type: none"> <li>- por el fin</li> <li>- por el contenido</li> <li>- por la extensión</li> <li>- por la forma</li> </ul>
La concentración y la desconcentración	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ventajas</li> <li>- inconvenientes</li> </ul>

(continuación del cuadro: La Empresa como Organización)

## 1.1. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

La historia del hombre es una demostración palpable de la creciente importancia y evolución que va adquiriendo la estructura organizativa de la sociedad en todos sus aspectos. Una retrospectiva sobre las formas de vida del hombre, que ha de vivir en sociedad, demuestra **la necesidad de la organización.**

En cualquier actividad común es conveniente, e incluso imprescindible, organizarse para poder realizarla. En este tema nos vamos a centrar sobre la organización que debe aplicarse a la actividad económica. La actividad económica la realizan, fundamentalmente, las empresas.

Antes de definir lo que entendemos por organización, vamos a descubrir los pasos que

conlleva el proceso organizativo aplicado a cualquier actividad realizada en común:

- **Definición y clarificación de la actividad que se va a desarrollar.** Es necesario identificar la fuente de actividad y que el esfuerzo colectivo se encuentre dirigido a la consecución del objetivo común.
- **Diseñar la estructura de la organización.** En ella se clarifica quién realiza cada tarea y quién es el responsable de conseguir los resultados.
- **División del trabajo.** Un grupo de personas que desarrollen una actividad común deben aunar sus esfuerzos. Se debe realizar una división del trabajo en aquella que mejor contribuya a lograr los objetivos.
- **Señalar quiénes son los directivos responsables de los diferentes grupos.** Se debe asegurar la sumisión y aceptación de los que integran el grupo de los responsables directivos.
- **Establecer y clarificar unas relaciones lógicas.** Para que los individuos puedan trabajar conjuntamente en un grupo roganizado hay que definir las relaciones que ligan no sólo a los individuos, sino también a los grupos que forman parte de la organización. En realidad, estas relaciones constituyen las reglas del trabajo en equipo.

Después de estas consideraciones, estamos en situación de poder realizar una definición del término **organización**.

Organización consiste en **definir la tarea** que se va a desarrollar, **dividir y distribuir el trabajo** entre las personas que lo van a realizar, **determinar las relaciones** que debe existir entre ellas, **fijar responsabilidades** con la intención de obtener los objetivos previstos de la forma más eficaz.

### **Importancia de la organización**

La organización ofrece el **mecanismo** con el que la dirección **administra, coordina y controla** la empresa, facilitando la administración, tanto de su conjunto como de sus partes, posibilitando su crecimiento y diversificación, y ayudando mejor a su desenvolvimiento. La organización no es un mero organigrama frío.

La organización facilita, tanto la dirección como el funcionamiento de la empresa. Una organización eficaz facilita la delegación, aliviando el trabajo rutinario de los distintos niveles directivos y haciendo que las decisiones se tomen en el escalón más conveniente.

### **Principios de organización**

La estructura de cualquier organización bien realizada debe cumplir una serie de principios organizativos que sirven de guía y son de aplicación universal. Veamos los más importantes:

- **Unidad de objetivo.** Todos los componentes de la organización deben contribuir, en la medida que les corresponda, a la consecución del objetivo de la empresa.
- **Alcance del control.** Es necesario determinar y clarificar el número de personas más conveniente que un jefe puede dirigir con efectividad.
- **Principio de delegación.** Se debe delegar la autoridad (armonía entre libertad-responsabilidad) hasta los niveles más bajos que sea posible.
- **Unidad de mando.** Las instrucciones que den dos o más jefes no deben entrar en conflicto, sino que debe manifestarse como si de un sólo jefe se tratara.
- **Principio jerárquico.** Debe haber una línea clara de autoridad en todas las zonas de la empresa, formando cadena jerárquica. En esta cadena alguien debe figurar como autoridad suprema.
- **Principio de responsabilidad.** La responsabilidad del inferior frente a su superior, por la autoridad que éste le ha delegado, es absoluta, y deberá guardar relación con el grado de poder alcanzado. Mayor poder, mayor responsabilidad.

## 1.2. ORGANIZACIÓN FORMAL

La organización formal significa la **estructura intencional, perfectamente definida e identificada y relativamente estable**, donde la empresa encaja con exactitud a cada uno de los elementos que forman parte de ella.

Una organización formal no significa que sea inflexible o indebidamente limitante, sino que debe proporcionar un ambiente donde el individuo se realice plenamente. Las características que debe cumplir una organización formal son:

- La organización formal **debe ser flexible**. Las organizaciones más formales tienen que dar cabida a la discreción y deben saber utilizar de forma ventajosa los talentos creativos y el reconocimiento de las preferencias y capacidades individuales.
- La organización formal **define los límites de las actividades de los individuos**. Fija la responsabilidad y autoridad y el área de actuación de las personas, para

evitar interferencias con otros individuos de la misma organización. El trabajo que cada persona realiza es parte integrante del conjunto total de actividades desarrolladas en la organización.

- La **coordinación** que impone la organización formal se lleva a cabo **mediante normas establecidas**. La unificación y comparación de actividades se realiza mediante la reunión en comités de determinadas personas, que luego trasladarán sus conclusiones a todas las personas que representen.

## 2. DEPARTAMENTACIÓN Y ORGANIGRAMAS

### 2.1. DEPARTAMENTACIÓN

La organización por medio de divisiones o departamentos es un medio para dividir la estructura de la empresa. El principal objetivo que subyace en toda organización es la **división del trabajo**. Se trata de dividirlo, y subdividirlo -si es necesario- entre grupos de personas. A este proceso se le denomina **departamentación** y a las divisiones que resultan, **unidades organizativas o departamentos**. Los principales tipos de departamentación, que se aplican en la práctica son los siguientes:

1. **Departamentación funcional.**
2. **Departamentación geográfica.**
3. **Departamentación por productos o servicios.**
4. **Departamentación por clientes o por canales de distribución.**
5. **Departamentación por procesos o maquinaria.**

#### Departamentación funcional

En la mayoría de las empresas se aprecian las funciones fundamentales de:

- **Producción:** creación de bienes y servicios o adición de valor a estos bienes y servicios.
- **Marketing:** obtención de clientes para la venta de los productos a cambio de un precio y todas las tareas relacionadas con la mercadotecnia.
- **Finanzas:** obtención o inversión de recursos monetarios.
- **Recursos humanos:** donde se coordina el factor humano en todos sus aspectos.

La división funcional más frecuentemente utilizada en el nivel de la alta dirección es la siguiente:

Organigrama de departamentación por funciones			
PRESIDENTE			
Vicepresidente Marketing	Vicepresidente finanzas	Vicepresidente producción	Vicepresidente recursos humanos

### Departamentación geográfica

La división **geográfica o por territorios** del trabajo es frecuente en los departamentos de marketing. Resultará conveniente adoptar una organización con divisiones geográficas, cuando de esta forma se puedan satisfacer mejor las necesidades de los clientes o las características del producto.

Si una gran empresa ha de realizar campañas mercadotécnicas en territorios heterogéneos, conseguirá mayor eficacia dividiendo las tareas por territorios.

Departamentación por territorios						
PRESIDENTE						
Compras	Marketing				Ventas	Finanzas
	Director zona occidental	Director zona sur-occidental	Director zona central	Director zona norte		

### Departamentación por productos o servicios

Las empresas que elaboran productos muy diferentes, o distintas clases de productos (por ejemplo, productos de alimentación, productos químicos y productos farmacéuticos), en muchas ocasiones se dividen, creando un departamento para cada producto o tipo de producto.

Como en las anteriores formas de departamentación, dentro de cada unidad organizativa es posible realizar ulteriores subdivisiones en otros departamentos.

La división por productos o servicios presenta ventajas, como pueden ser:

- Fomenta la especialización de hombres y máquinas.
- Se puede introducir la idea de responsabilidad por resultados, fijando un nivel a cada departamento de producto y responsabilizando al director del desarrollo de la mayoría de las funciones.
- Se puede conseguir una mejor coordinación prestar mejor servicio a los clientes.

<b>Departamentación por productos</b>			
<b>DIRECTOR DE PRODUCCIÓN</b>			
División de instrumentos	División de indicadores luminosos	División de herramientas industriales	División de medidores electrónicos

#### **Departamentación por clientes y por canales de distribución**

Este supuesto se puede detectar en los departamentos de ventas que tienen varias clases de clientes, por ejemplo, grandes y pequeños; minoristas, mayoristas y organizaciones industriales.

La ventaja de este método consiste, principalmente, en que satisface las diversas clases de clientes y comporta los beneficios propios de toda especialización. Los inconvenientes se presentan a la hora de coordinar estos departamentos.

<b>Departamentación por canales de distribución</b>			
<b>DIRECTOR DE DISTRIBUCIÓN</b>			
Sección atención al consumidor	Sección minoristas	Sección mayoristas	Sección organizadores industriales

#### **Departamentación por procesos o maquinaria**

Se trata de conseguir la economía que se deriva de la integración de actividades, según procesos o clase de maquinaria, y que no se podrán conseguir operando con pequeñas unidades costosas y especializadas. Las principales ventajas que presenta este método de

departamentación son:

- Maquinaria o mano de obra de similares características trabajan bajo una misma dirección.
- Consideraciones técnicas muy bien delimitadas son el criterio diferenciador que separa unos departamentos de otros.

Departamentación por procesos o maquinaria			
DIRECTOR DE PRODUCCIÓN			
Dirección compras	Dirección corte	Dirección confección	Dirección ventas

### La coordinación y asignación de actividades a los departamentos

La función de coordinación incluye los principios con los que puede conseguirse una actividad armónica de la empresa, así como una serie de procedimientos para lograr el máximo esfuerzo sincronizado.

La coordinación se lleva a cabo equilibrando, programando e integrando el trabajo de las distintas unidades de una organización.

- **El equilibrio.** Implica la compensación de los factores que intervienen en una situación.
- **La programación.** Obliga a acompasar y sincronizar las distintas actividades para que se desarrollen de forma que se refuerce mutuamente.
- **La integración.** Asegura la unificación de los diversos intereses puestos en juego para la mejor consecución de los objetivos.

## 2.2. EL ORGANIGRAMA

Una organigrama es un gráfico en el que se representan las unidades organizativas y las relaciones que existen entre ellas.

El organigrama es un documento de conjunto que representa gráficamente la estructura de la empresa y permite darse cuenta, mediante un informe complementario, de las distintas relaciones, dependencias y conexiones que pueden existir entre los departamentos y servicios.

## Características del organigrama

- Esquematiza la estructura de la empresa, representando los organismos que la componen e indicando las relaciones jerárquicas que existen entre ellos.
- Resalta el grado de dependencia, así como su importancia jerárquica.
- Precisa el carácter jerárquico o funcional, así como de mayor estado o de ejecución de esos organismos.
- Indica la denominación específica de los organismos y, eventualmente, el nombre de sus responsables.

## Requisitos que debe cumplir un organigrama

- **Exactitud.** Debe reflejar verazmente la estructura de la organización que representa pues, en otro caso se convierte en un documento inútil.
- **Realidad.** Debe representar la estructura jerárquica existente en la empresa en el momento de prepararlo y no del instante de la creación de la empresa.
- **Comprensibilidad.** La representación gráfica ha de ser fácilmente inteligible por las personas a las que con ella se trata de informar.
- **Sencillez.** La representación debe estar integrada únicamente por los elementos indispensables, para facilitar la información que pretende dar.

## Ventajas que ofrece la confección del organigrama

- **Conocimiento** profundo de la estructura de dicha entidad, por cuanto que la toma de datos para su elaboración obliga a una investigación meticulosa.
- Posibilidad de **revisión**, en cada momento, de los puestos de trabajo.
- Estudio de **anomalías** existentes, según los principios generales de organización.
- Posibilidad de trazar un **plan de corrección** de esas anomalías en una visión de conjunto de toda la organización empresarial.

## Dificultades o inconvenientes

- **Inexactitud:** que el organigrama represente la estructura de la organización no como es, sino como debería ser, con lo cual su utilidad es nula.
- **Confusionismo:** que la expresión gráfica sea tan compleja que impida su comprensión, con lo cual pierde toda su eficacia como documento informativo.

## Clases de organigramas

Existen varios criterios sobre la clasificación de los organigramas.

### a) Por el fin

- **Organigramas informativos.** Son los que pretenden proporcionar una visión general de la estructura de la empresa, por lo cual sólo comprenden las grandes unidades que la integran.
- **Organigramas de análisis.** Deben comprender la totalidad de la estructura incluyendo las menores unidades que la integran y reflejando todas las relaciones existentes.

### b) Por la extensión

- **Organigramas generales.** Son los que reflejan la estructura de toda la empresa a la que se refieren.
- **Organigrama de detalle.** Se refieren a un departamento concreto de la empresa.

### c) Por el contenido

- **Organigramas estructurales.** Son los que únicamente representan las diversas unidades que constituyen la empresa y las relaciones entre ellas.
- **Organigramas funcionales.** Son los que representan los contenidos de cada una de las entidades representadas.
- **Organigramas de personal.** Los que en las unidades representadas se indican su denominación y el rango y nombre de la persona que la dirige.

### d) Por la forma

- **Organigramas verticales.** Las unidades que tienen mayor autoridad se sitúan en las posiciones más elevadas y debajo de ellas se colocan las que están subordinadas. Los ejemplos anteriores son organigramas verticales.
- **Organigramas horizontales .** Las unidades que tienen mayor autoridad se sitúan a la izquierda y las que se subordinan a ellas se colocan a su derecha.

### 3. ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

Las organizaciones se pueden clasificar según la naturaleza de las relaciones de autoridad que existen en ellas. Hay cuatro tipos de estructuras organizativas: **lineal, en línea y staff, en comité y matricial.**

**La estructura lineal o jerárquica.** Es la basada en la autoridad directa del jefe sobre los subordinados.

**Inconvenientes que presenta.** Este tipo de estructura presenta inconvenientes importantes. Las comunicaciones son muy lentas, cada directivo tiene toda la responsabilidad de una amplia variedad de actividades y, como es obvio, no puede ser experto en todas ellas. Las empresas medianas y grandes que tienen estructuras lineales suelen ser organizaciones rígidas, que carecen de la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios que se producen en el entorno de la empresa.

Esta sencilla forma de estructura puede ser adecuada en un egocio pequeño, como un taller de reparación de automóviles.

**La estructura en línea y staff.** Es aquélla en la que se combinan las relaciones de autoridad directa, propias de la estructura lineal, con relaciones de consulta y asesoramiento que se mantienen con los departamentos denominados staffs.

Los departamentos que se encuentra en línea se ocupan directamente de las decisiones que afectan a las operaciones de la organización. Los staffs realizan una labor de asesoramiento y apoyo técnico. Un ejemplo de estructura en línea y staff puede ser el siguiente, donde existen cuatro departamentos en línea y un departamento staff que asesora en materia de control de calidad. Las relaciones jerárquicas se representan con una línea continua; las de consulta y asesoramiento con una línea discontinua. Por supuesto, el departamento de control de calidad podría estar también en línea, pero en esta empresa prefirieron aumentar su independencia transformándole en staff.

Los directivos de los departamentos staff no tienen autoridad sobre los directivos que se encuentran en línea; su autoridad se limita a los subordinados de su staff. Son ejemplos frecuentes en la práctica los directores de investigación, de asesoramiento legal, de auditoría interna y de personal.

**La estructura en comité.** Es aquella en la cual la autoridad y la responsabilidad son compartidas conjuntamente por un grupo de personas, en lugar de asumirlas una sola.

Para tomar una decisión, el grupo se reúne, se intercambian opiniones, se discute y se llega a la elección final. Normalmente se utiliza conjuntamente con la estructura en línea y staff, y sólo para la toma de algunas decisiones en concreto. Por ejemplo, en el estudio del desarrollo de un producto, creando un comité con directivos de diversas áreas (producción, marketing, y finanzas, narmalmente) se consigue que se tomen en consideración todas las perspectivas desde las que ha de enfocarse el problema. El que todas las áreas de la empresa participen en estas decisiones

importantes es, además, un elemento motivador que eleva la moral del conjunto.

**La estructura matricial.** Se trata de una estructura en la que especialistas de diferentes partes de la organización se unen para trabajar en proyectos específicos.

La estructura matricial parte de un nuevo enfoque al que se han ido sumando un número creciente de empresas, desde la década de los años sesenta, para ajustar sus estructuras a las necesidades que imponen los cambios del entorno, especialmente en las áreas de investigación y desarrollo y de nuevos productos.

Al igual que la estructura en comité, la matricial se utiliza conjuntamente con la de línea y staff. Una característica de esta estructura es que algunos miembros de la organización responden ante dos superiores, en lugar de sólo uno. Se desarrolla en torno a proyectos específicos o problemas en los que se reúnen personas expertas en diferentes áreas para centrarse en problemas importantes o en temas técnicos concretos.

Ha sido utilizado también por empresas de la talla de Dow Chemical, el Chase Manhattan Bank o Procter and Gamble, y por una institución universitaria de la categoría de la Harvard Business School.

Como puede observarse, en el organigrama de la estructura matricial se deriva la existencia de una doble autoridad: cada miembro de un grupo recibe instrucciones del director del proyecto -autoridad horizontal-. pero además, mantiene su pertenencia al departamento funcional en el que habitualmente trabaja -autoridad vertical-. Con objeto de evitar los posibles problemas derivados de la posible existencia de dos superiores, generalmente el director del proyecto tiene una autoridad bastante considerable en todo lo concerniente al propio proyecto y suele responder ante el director general.

**Principales ventajas.** Las ventajas de la estructura matricial radican en su flexibilidad y en su capacidad para afrontar los problemas y proyectos importantes. Sin embargo, es necesario que el director del proyecto sepa integrar a personas provinientes de diversas partes de la organización en un verdadero equipo de trabajo. Tales personas han de saber trabajar cómodamente con más de un superior. Para evitar inconvenientes derivados del carácter temporal de la agrupación matricial, al director del proyecto en algunos casos se le otorga autoridad para tomar decisiones sobre remuneraciones de promoción y para otras cuestiones referentes al personal a su cargo durante la realización del proyecto.

**Comparación entre las estructuras.** Es difícil realizar una comparación entre los cuatro tipos de estructura. En una pequeña empresa la estructura lineal puede ser perfectamente adecuada. A medida que las empresas crecen, sus problemas van siendo más numerosos más complejos y de más diversa naturaleza, por lo cual se hace necesario el asesoramiento de especialistas y se crean staffs.

La estructura en comité se utiliza en una media muy limitada. La matricial se va utilizando cada vez más en las grandes empresas que elaboran diversos productos para aplicar los recursos de la organización a problemas y proyectos específicos.

#### **4. NUEVAS TÉCNICAS ORGANIZATIVAS**

Aunque las Técnicas de Organización que emplean las empresas siguen siendo las tradicionales, se puede decir que en la década de los años setenta se registran cambios sustanciales. Es la informática la que facilita el registro, elaboración y preparación de los datos; es la participación social quien incide en las decisiones de la empresa; es el mercado quien exige producciones flexibles y muy especializadas, etc. Todo esto ha modificado la importancia relativa de las diversas técnicas, potenciando algunas de ellas e incluso creándose algunas nuevas.

Entre las técnicas organizativas existentes, por considerarlas de interés y pensar que permanecerán en vigor durante muchos años, señalamos las siguientes:

- **Círculos de Calidad:** La participación del trabajador y su colaboración en la resolución de los problemas de la empresa motiva la creación de esta técnica.
- **Justo a Tiempo:** Se aplica en Investigación y Desarrollo. Tiene por objetivo eliminar los stocks, fabricando lo que se necesita y nada más que lo necesario.
- **Planificación y Control de la Producción Informatizada:** Ayuda y simplifica en la preparación de la documentación precisa en un proceso de trabajo, en la programación de las tareas, en el control de existencias y de almacenes, etc., y todo ello gracias a la informática.
- **Análisis del Valor:** Técnica empleada para detectar los costes en cada fase del trabajo con objeto de modificarlos, disminuyéndolos o eliminándolos, y conseguir un producto con el menor coste posible.
- **Control Total de Calidad:** Se trata con esta técnica de alcanzar la calidad global en todas y cada una de las funciones que desarrolla la empresa, tanto en el colectivo humano como en el organizativo.
- **Estudio de Tiempos Informatizado:** Bien se calculen los tiempos de trabajo por el sistema de cronometraje o por el del M.T.M. (Medida de Tiempo de los Métodos), la informática ha potenciado esta técnica al introducir el ordenador y el vídeo.
- **Procesos Administrativos Informatizados:** Es la aplicación de la informática, con todas sus innovaciones tecnológicas, a los trabajos administrativos, desarrollados en el conjunto y en cada una de las funciones que cumple la empresa.

## 5. CONCENTRACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

Desde el punto de vista de la organización, la centralización y la descentralización constituyen extremos de la **delegación**. Así como la delegación se refiere principalmente al acto de confiar una responsabilidad, confiriéndole autoridad para llevarla a cabo, la descentralización implica la sistemática delegación de autoridad en todo el ámbito de la organización. En la organización de la empresa ha de decidirse el grado de autoridad que corresponde a cada puesto directivo.

La **concentración** se produce cuando la mayoría de las decisiones importantes corresponden a pocos puestos. Cuando esa concentración de capacidad de decisión se produce en la cúspide de la organización, se denomina **centralización**.

La **centralización** consiste en reservar sistemáticamente **la autoridad en puntos centrales** dentro de la organización. La mayoría de las decisiones que afectan al trabajo a realizar no las toman los interesados directamente en su ejecución, sino aquellos que están situados en niveles superiores de la organización.

La dirección debe reservarse la autoridad suficiente y necesaria para la planificación, organización, mando, coordinación y control general de la empresa.

### Conveniencia de la centralización

En determinadas ocasiones puede resultar conveniente conservar la autoridad. La centralización está indicada en los siguientes casos:

- a) **Para facilitar la dirección personal.**
- b) **Para facilitar la integración.**
- c) **Para facilitar la uniformidad de acción.**
- d) **Para situaciones de emergencia.**

La **descentralización** se refiere al **esfuerzo sistemático de delegar la autoridad** hasta los niveles más bajos. La descentralización se lleva a cabo con intensidad variable, según los distintos niveles y las diferentes dimensiones dentro de una misma organización. Son muchos los autores y los directivos que consideran que ha de descentralizarse tanto como sea posible.

### Conveniencia de la descentralización

La decisión de descentralizar requiere una filosofía de la dirección, con las consiguientes

variaciones en sus actividades y costumbre y una estructura básica adecuada de la organización. Los motivos de la descentralización pueden ser los siguientes:

- a) **Para aliviar la carga del nivel directivo superior.**
- b) **Para facilitar la diversificación.**
- c) **Para dedicar la debida atención al mercado y al producto.**
- d) **Para fomentar el desarrollo del personal directivo.**
- e) **Para mejorar la motivación.**

A menudo, se confunden la descentralización con la separación física de las instalaciones. Al proceso de construir fábricas y oficinas, separadas físicamente entre sí, se le denomina **dispersión o desconcentración**. La descentralización puede darse sin esta separación de instalaciones y éstas pueden separarse sin estar descentralizadas.

Por otra parte, ni la centralización ni la descentralización pueden llegar a ser totales: siempre debe existir un equilibrio entre ambas.